LOS DIRECTIVOS, SU AUTORIDAD Y LAS SITUACIONES DISRUPTIVAS

Ruth Harf
ruthharf@gmail.com
www.cefcon.com.ar

AUTORIDAD Y RELACIONES DE AUTORIDAD

AUTORIDAD

- Posibilidad que alguien tiene de incidir en otro para que este último actúe de determinada manera sobre la base de una legitimidad reconocida por ambos y a la que se responde con obediencia sin que medie coacción o persuasión.
- La relación entre autoridad y poder estaría dada en la legitimidad. No obstante, un poder puede no ser legítimo. En tal caso, este no comportaría autoridad.
- La autoridad excluye el uso de la fuerza, por lo que la presencia de esta última denota su falta

(Arendt,1996; Weber, 1984; Kojève, 2005).

AUTORIDAD

- Se diferencia de status, prestigio o dignidad.
- Deriva de situaciones de igualdad, reciprocidad, respeto mutuo.
- Respetar a alguien es considerarlo como un ser que forma parte de un mundo común.
- Falta de respeto conlleva invisibilización y no consideración.
- Sociedades modernas: desigualdad social comporta mayor fragilidad en el respeto de los sujetos hacia sí mismos y conlleva asimetría.
- Vinculación entre respeto y reconocimiento: a quien se le falta el respeto tampoco se lo reconoce como ser humano integral.

Richard Sennettt (2003)

¿QUÉ NO ES LA AUTORIDAD?

- Poder de un sujeto o institución sobre otros, a partir de un lugar de superioridad jerárquica
- Poder sobre sujetos asimétricamente ubicados en un plano de inferioridad.
- Imposición de dominio.
- Dictadores de todos los tiempos.

¿SIRVE LA AUTORIDAD?

- Requiere ser mirado como tal por otros, para que pueda ejercerse.
- Autoridad sin reconocimiento: ejercicio en el vacío, no se dirige a nadie y pierde su sentido.
- Reconocer: otorgar legitimidad..
- Se va “amasando” en el uno a uno de cada relación que es única e intransferible

AUTORIDAD PEDAGÓGICA HOY

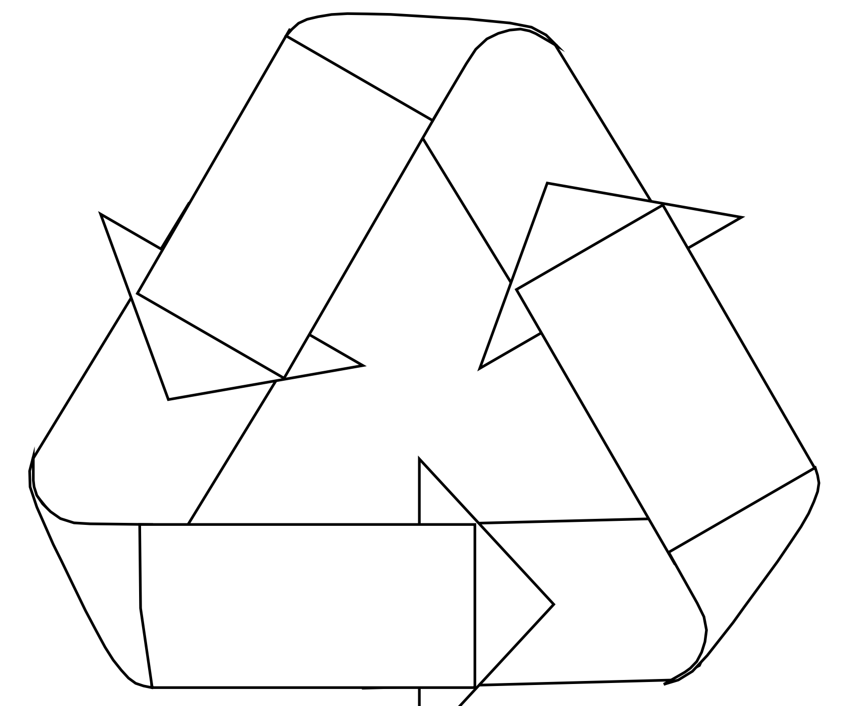
- Difícil educar a partir de una autoridad devaluada socialmente
- Dificultad para reposicionarse.
- No es ser “funcionario competente” para aplicar un reglamento.
- Tampoco para “dar órdenes” e imponer un orden preestablecido.

AUTORIDAD PEDAGÓGICA HOY

No es un atributo personal,
no se "ejerce".

No es "poder sobre"
sino "poder para".

Fenómeno social
que se construye en
la interacción.



No debe ser coercitiva
sino propositiva,
abierta, transformadora
y generadora de
oportunidades

Propicia, sostiene y
da lugar al Otro.
Permite y promueve.

Se sustenta en la potencia del
saber, querer y poder (en el sentido
de que se puede).

AUTORIDAD Y RELACIONES

- Es hablar de lazos, de relaciones, de dos o más de dos.
- Lo que ocurre entre ellos en el espacio de “vivir juntos”.
- Trama de encuentros.
- Relación asimétrica donde se entrelazan subjetividades.
- En un tiempo y un espacio cultural, histórico, social en común.

RELACIÓN DE AUTORIDAD

- Implica una relación social. Es interacción, se da y se construye de ambos lados.
- Excluye la fuerza y la coacción.
- Ofrece un espacio para construir con otros.
- Es movimiento, posibilidad de cambio, desde lo contextual y coyuntural.
- Incluye al mismo tiempo igualdad de metas y reciprocidad como condiciones ineludibles

RELACIONES DE AUTORIDAD

- No disuelven las asimetrías: las hacen motor de trabajo.
- Sostienen y delimitan lugares.
- Tiene carácter legítimo, por vía del reconocimiento.
- Trazan continuidades entre generaciones.
- Producen interrupciones necesarias de órdenes injustos, en el terreno de lo singular y de lo político.

Varía según el contexto y las épocas.

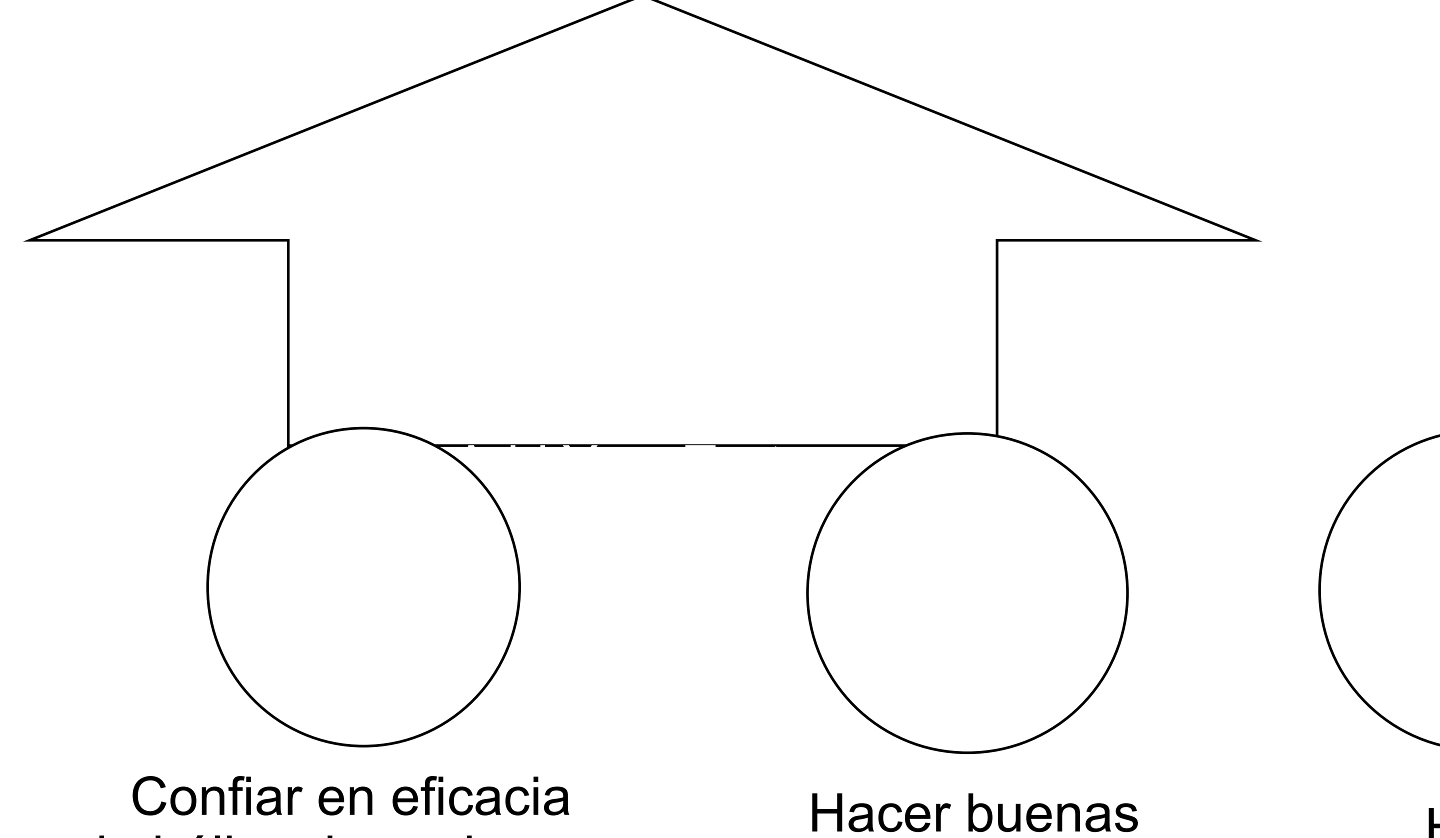
Se construye en una relación con un Otro que responde, piensa, se equivoca, va y viene con su pensamiento y acciones



Es tener confianza en la potencia de lo inédito de los otros.

Otorga responsabilidad. Es acompañar y dejar solos, aportar un saber ser y saber hacer.

LA RELACIÓN DE AUTORIDAD PERMITE:



Comprender su ejercicio como relación entre diferencias.

Confiar en eficacia simbólica de acciones y palabras para instaurar lugar de reconocimiento del otro.

Hacer buenas lecturas de lo que se demanda de una autoridad.

Hacer experiencia con la palabra.

LA RELACIÓN DE AUTORIDAD Y EL COMPROMISO

- Todos construimos autoridad: esa es nuestra responsabilidad política y ética
- La forma en que se acepte o no la autoridad de un Otro tiene que ver con la interacción entre ambos.
- El proceso educativo tiene relación con la forma en que los directivos y educadores ejercen su autoridad y con la manera en que los otros la entienden y permiten.

LA RELACIÓN DE AUTORIDAD SE LEGITIMA CUANDO …

- Se abren canales de comunicación adecuados
- Se habilita la palabra de los otros y se produce intercambio e interacción
- Se apunta a la coherencia entre el decir, el hacer y el sentir
- Se reconocen y ponen en juego la diversidad de roles que se desempeñan

AUTORIDAD PEDAGÓGICA (BORDIEU Y PASSERON)

- Componente necesario o condición para una acción pedagógica exitosa.
- Es tan fundamental que a menudo se identifica con la relación primordial o natural entre padre/madre e hijo/hija.
- No es uniforme en todos los grupos sociales.
- Las ideas ejercen efectos distintos cuando se encuentran ante disposiciones preexistentes

SUSTENTOS PARA UNA RELACIÓN DE AUTORIDAD

- Instalar nuevas lógicas para mirar la realidad.
- Proveer una "casa común" habitable.
- Pasar de superiores-explicadores e inferiores-explicados, a la transmisión, "pasador de cultura", que habilita su recreación.
- Aceptar que se actúa en contextos situados.
- Estimular la interacción social.

- Valorar y gozar la diversidad y singularidad
- Habilitar a los otros para que el legado sea recreado y el mundo común se enriquezca.
- Respetar la capacidad de cada uno para sentir, actuar, pensar, ser sujeto…
- Posibilitar y provocan el accionar creativo, propio y ajeno.

- Reubicar al otro desde su potencialidad y posibilidad.
- Ejercer su autoridad con sentido político: reconocer derechos.
- Promover y generar confianza
- Habilitar procesos de construcción de “singularidades”
- Poner la mirada en modalidades alternativas de resolución de problemas.

CUANDO LA AUTORIDAD AUTORIZA

- Ve posibilidades y desafíos donde otros ven problemas
- Tiene actitudes de apertura y escucha mutua
- Prioriza el trabajo en red.
- Entiende a la flexibilidad como manifestación de creatividad.
- Resignifica la vida cotidiana de la institución

RELACIONES DE AUTORIDAD Y SITUACIONES DISRUPTIVAS

CÓMO SE ENTENDER “DISRUPTIVO”

- Conducta disruptiva: desafiante y oposicionista: dificultan la convivencia.
- Comportamiento de tipo antisocial caracterizado por una ruptura muy marcada respecto a las pautas sociales esperables.
- Que rompe algo o que rompe con alguna cosa o situación con brusquedad

OTRO MODO DE ENTENDER LO DISRUPTIVO

- Referirse más a situaciones institucionales que a conductas individuales o grupales específicas
- Indican una ruptura brusca (o repentina, o pensada) con lo dado.
- Pueden tener una connotación positiva.
- Relacionado con la idea de cambio

DISRUPCIÓN Y CONFLICTO INSTITUCIONAL

- Cuando se produce confrontación de representaciones, visiones e intencionalidades entre diferentes sujetos y sectores que interactúan (interior y entorno)
- Al afrontarlas se intenta promover la búsqueda pacífica de acuerdos que permitan cierto grado de convergencia en la diversidad.

DISRUPCIÓN, PROBLEMATICIDAD Y CAMBIO

- Las situaciones disruptivas, nunca son ajenas a la dinámica institucional: son parte de su identidad.
- Los directivos pueden proponer, pensar y actuar de diversos modos ante las situaciones disruptivas.
- Las relaciones de autoridad se manifiestan y actúan contra ellas o las utilizan a favor.

AUTORIDAD QUE AUTORIZA Y PENSAMIENTO DIVERGENTE

- Poner en juego mecanismos de exploración activa: las ideas se buscan, se construyen.
- Realizar un análisis crítico de las influencias del medio, ponderando la incidencia que puedan tener en las decisiones.
- Y por último, pero no menos importante: huir y alejarse, -cual alma que lleva el diablo- de lo obvio, seguro y previsible (esto en aquellos casos en que esta aparente comodidad y seguridad impide avanzar, impide cambiar y ata y retiene).

¿QUÉ PUEDE UN DIRECTIVO?

- Comparar la situación actual con anteriores, especialmente referido a modos posibles de abordaje.
- Buscar y manifestar argumentos posibles que justifiquen sus intervenciones.
- Analizar la pertinencia de las limitaciones u obstáculos empleados para sostener abstenciones y oposiciones.
- Propiciar la participación para copensar

¿QUÉ PUEDE UN DIRECTIVO?

- No percibir toda situación disruptiva como una amenaza contra él y la institución.
- Entender que lo disruptivo es aquello que se sale de los carriles esperados y esperables.
- Y es, al mismo tiempo, vía regia para posibles cambios en los modos de dirigir la institución
- La creatividad se da la mano con pensamientos divergentes y respuestas alternativas que están al alcance de los directivos …. si ellos mismos se lo permiten.

PALABRAS QUE PROTEGEN Y AUTORIZAN...
Autoridad, hospitalidad:
a los lugares de garantes,
la invitación democrática de hacer lugar:
velar porque la morada sea habitable y
receptora de los nuevos, bajo la ley.
Cornu (2003)

¡¡¡ MUCHAS GRACIAS !!!

Ruth Harf
ruthharf@gmail.com
www.cefcon.com.ar